



Caisse des Dépôts et Consignations

Étude sur les fondations universitaires à l'étranger

Synthèse de l'étude

Réunion CPU du 18 juin 2009

 **ERNST & YOUNG**
SOCIÉTÉ D'AVOCATS



Membre du réseau Ernst & Young Global Limited

Les objectifs de l'étude

- ▶ Recenser et qualifier les modèles et pratiques de fondations en faveur de l'enseignement supérieur dans 10 pays, à travers :
 - ▶ Une description du secteur sur les 10 pays retenus (objet de l'étape 1)
 - ▶ Une étude approfondie de 10 fondations étrangères (objet de l'étape 2)
- ▶ Rapprocher les enseignements tirés de cette analyse des attentes clés exprimées par les 5 universités françaises pilotes
- ▶ Contribuer ainsi à l'émergence d'initiatives nouvelles au profit des établissements français, leur permettant :
 - ▶ de sécuriser leurs projets de fondations
 - ▶ de maximiser l'impact des futures fondations
 - ▶ d'optimiser le développement de leurs activités

Ce que nous livre la description du secteur : des règles et pratiques communes aux différents pays ...

Observées également en France

- ▶ Vocation et périmètre d'action
- ▶ Activités mises en oeuvre
- ▶ Personnalité juridique *
- ▶ Régime fiscal avantageux pour les fondations et les donateurs

Peu ou non observées en France

- ▶ Fondations universitaires à durée illimitée
- ▶ Règles de gouvernance peu contraignantes
- ▶ Absence de capital plancher ou montant plancher réduit (moins de 75 K€)
- ▶ Contribution forte des anciens élèves d'université aux ressources de la fondation (# Grandes Écoles)
- ▶ Possibilité de rémunération des dirigeants
- ▶ Intervention d'un commissaire aux comptes non obligatoire ou soumise à conditions

* A l'exception de la fondation universitaire

... et des spécificités, à l'étranger mais également en France

Dans le monde, au regard des pratiques françaises

- ▶ Des universités elles-mêmes fondations
- ▶ L'université non représentée dans la fondation
- ▶ Des fondations ne maîtrisant pas l'utilisation finale des fonds collectés
- ▶ Des fondations soutenant l'insertion et le développement professionnels des diplômés
- ▶ Un contrôle des fondations confié à une instance spécifique

En France, au regard des pratiques internationales

- ▶ Prise en compte du mécénat de compétences dans le dispositif fiscal incitatif

Ce que nous livre l'étude des 10 fondations étrangères

1. Un satisfecit global des dirigeants interrogés et un diagnostic partagé

- ▶ Un satisfecit global des dirigeants des fondations interrogées sur
 - ▶ La réalisation effective de leur mission
 - ▶ La réponse aux objectifs assignés, qui n'excluent pas des améliorations possibles et souhaitables
- ▶ ... reposant sur un diagnostic assez proche :

Les facteurs de réussite :

- ▶ Un lien fort avec l'université, facteur de crédibilité
- ▶ La stabilité de l'équipe de la fondation
- ▶ Le recrutement et la fidélisation de profils expérimentés, notamment en levée de fonds
- ▶ Un réseau large d'anciens élèves
- ▶ L'implication du haut management de l'université
- ▶ La force du réseau de contacts (entreprises notamment)

Les principaux écueils rencontrés :

- ▶ Des prévisions initiales de collecte de fonds surestimées, conséquence le plus souvent
 - ▶ de la sous-estimation des résistances culturelles à la levée de fonds, côté université et côté entreprises et donateurs
 - ▶ d'un territoire géographique à faible densité d'entreprises
- ▶ La concurrence entre fondations d'un même territoire géographique voire d'une même université
- ▶ Les résistances internes à l'université à la création d'une fondation
- ▶ Des dons majeurs « ratés » en l'absence d'écoute des donateurs

2. Un positionnement de la fondation choisi en fonction de la stratégie de l'Université mais aussi de la capacité à lever des fonds

- ▶ Un objet et des domaines et modes d'action définis avant tout pour soutenir la stratégie de l'Université, au cœur de la raison d'être de la fondation
- ▶ Mais une prise en compte, dans le choix du positionnement, du potentiel de levée des fonds, selon une logique « d'écoute du marché » intégrant :
 - ▶ La segmentation des publics à mobiliser
 - ▶ L'analyse des logiques de dons et des aspirations des publics ciblés, notamment les anciens élèves et les entreprises cibles
- ▶ Des actions et projets sélectionnés pour répondre à ces deux exigences :
 - ▶ Initiative de la fondation de Venise – projet immobilier regroupant l'offre de logement étudiant avec du logement social, accompagnée d'une offre de services communs
 - ▶ Des projets de création de galeries d'art dans les locaux de l'université
 - ▶ Financement de l'accès à l'éducation pour des élèves issus des milieux défavorisés

3. Un fonctionnement reposant sur une équipe dédiée légère et en lien très étroit avec l'Université

- ▶ Des fondations employeurs comprenant en majorité 1 à 7 salariés dont un directeur, intervenant sur trois grands processus clés (par ordre décroissant d'engagement) :
 - ▶ Communication et levée de fonds
 - ▶ « Gestion » de projets (susciter, sélectionner, suivre, évaluer)
 - ▶ Animation de la gouvernance et administration de la fondation

- ▶ Une position particulière de l'Université, au regard de sa position de membre fondateur et de bénéficiaire majeurs de la fondation

- ▶ Un lien statutaire fort matérialisé par
 - ▶ Une participation de l'Université à la gouvernance de la fondation
 - ▶ La mise à disposition de personnel de l'Université au profit de la fondation, soit facturée soit comptabilisée sous forme de dons de services fournis à la fondation
 - ▶ La prise en charge de certaines fonctions clés (levée de fonds, administratif) pour certaines fondations

- ▶ Un engagement bénévole des personnels et des étudiants de l'Université dans la réalisation des actions de la fondation, facteur clé de succès dans la construction d'une culture commune

4. Des relations avec les entreprises partenaires construites et consolidées dans la durée

- ▶ Deux niveaux de partenariats :
 - ▶ des **entreprises membres fondateurs**, associées comme tels à la gouvernance
 - ▶ choisies selon leur capacité d'une part à apporter des fonds substantiels à la fondation et d'autre part à mobiliser un réseau de contacts utiles
 - ▶ impliquées dans la fondation dès la phase projet
 - ▶ des **entreprises mécènes**
 - ▶ mobilisées dans le cadre d'une démarche de levée de fonds structurée, segmentée et le plus souvent offensive

- ▶ Une dualité de perceptions et de pratiques opposant
 - ▶ les fondations privilégiant le tissu économique local, et qui parfois peuvent en regretter l'étroitesse et/ou le manque de dynamisme
 - ▶ les fondations n'intégrant pas le critère géographique dans le ciblage de ses entreprises partenaires

5. Des fondations prenant largement appui sur les anciens élèves, extrêmement mobilisés dans la levée de fonds

- ▶ Les anciens élèves, cible prioritaire des fondations dans leur levée de fonds, pour trois raisons :
 - ▶ Un **public relativement plus aisé à mobiliser** car captif (ou a minima attaché à l'université) et aux données personnelles connues
 - ▶ Un **potentiel de dons important** par le nombre d'anciens et leur capacité de démultiplication, dans leur entreprise et/ou dans leur entourage
 - ▶ Un **levier utilisé par l'université pour construire et développer une identité forte** : la fondation, par sa communication ciblée, fédère les anciens autour d'un cadre identitaire commun

- ▶ Des leviers de mobilisation largement actionnés :
 - ▶ Une **représentation des anciens dans la gouvernance** de la fondation
 - ▶ Une **communication ciblée et continue** autour de supports dédiés de type annuaires, magazines, newsletters, extranet, afin de créer un lien qualitatif entre la fondation et les anciens élèves (notion de « friend raising »)
 - ▶ Une **valorisation forte** des anciens grands donateurs et/ou ambassadeurs au sein d'entreprises partenaires

6. Une pratique de levée de fonds largement ancrée dans le fonctionnement des fondations et reposant sur 5 leviers (1/2)

- ▶ Levier n°1 : professionnalisation de la démarche de levée de fonds
 - ▶ Recruter un responsable de développement très expérimenté
 - ▶ Former/spécialiser une équipe aux techniques de levée de fonds

- ▶ Levier n°2 : structuration de la relation donateurs
 - ▶ **Bien cibler les donateurs et leurs préoccupations** afin d'orienter les objectifs de la campagne
 - ▶ Planifier les dons futurs et ne pas ignorer les petits donateurs et mécènes « à potentiel », qui peuvent grâce à un accompagnement dans le temps devenir grands donateurs demain
 - ▶ Cibler le top management des entreprises « donateurs »
 - ▶ **Enregistrer toutes les informations** sur les donateurs et l'historique des contacts dans une base de données (traçabilité)
 - ▶ **Adopter une logique de « gestion de grands comptes »** (NB : 90% des dons sont effectués par 10% des donateurs, dans deux fondations)
 - ▶ Spécialiser une partie de l'équipe sur les grands donateurs
 - ▶ **Mettre en œuvre une approche « donateur = investisseur »** en
 - ▶ Intégrant les centres d'intérêt du donateur, étant entendu que celui-ci se sentira plus impliqué, donc plus généreux, sur des projets le concernant
 - ▶ valorisant les réalisations concrètes apportées par son don
 - ▶ établissant une relations sur le long terme

6. Une pratique de levée de fonds largement ancrée dans le fonctionnement des fondations et reposant sur 5 leviers (2/2)

- ▶ Levier n°3 : mobilisation en interne de l'université
 - ▶ Impliquer les membres de l'université dans les campagnes (président, professeurs, étudiants)
 - ▶ Pratiquer le « friend raising » (agir en sorte que les anciens élèves deviennent des « amis » de la fondation)

- ▶ Levier n°4 : communication offensive mais sincère
 - ▶ Pratiquer un lobbying continu auprès des institutions pouvant intervenir dans la vie de la fondation (État, collectivités, grandes entreprises ...)
 - ▶ S'appuyer sur la notoriété de l'université
 - ▶ Utiliser les médias et supports adaptés : ouvrage propre à chaque promotion de l'université (marquant ainsi une appartenance commune), magazine de l'université destiné aux anciens, newsletter personnalisée

- ▶ Levier n°5 : événementiel
 - ▶ Organiser des Téléthons, moyen efficace permettant à la fois de lever des fonds et à entretenir l'esprit d'appartenance des anciens à l'université
 - ▶ Organiser des campagnes massives de collecte de fonds